



AgEcon SEARCH
RESEARCH IN AGRICULTURAL & APPLIED ECONOMICS

The World's Largest Open Access Agricultural & Applied Economics Digital Library

This document is discoverable and free to researchers across the globe due to the work of AgEcon Search.

Help ensure our sustainability.

Give to AgEcon Search

AgEcon Search

<http://ageconsearch.umn.edu>

aesearch@umn.edu

*Papers downloaded from **AgEcon Search** may be used for non-commercial purposes and personal study only. No other use, including posting to another Internet site, is permitted without permission from the copyright owner (not AgEcon Search), or as allowed under the provisions of Fair Use, U.S. Copyright Act, Title 17 U.S.C.*

No endorsement of AgEcon Search or its fundraising activities by the author(s) of the following work or their employer(s) is intended or implied.

Erzeugergemeinschaften der Landwirtschaft in Ostdeutschland - Probleme, Erfahrungen und Chancen

ERHARD RÖBLER

Die großen Bemühungen der sich in struktureller Wandlung befindlichen landwirtschaftlichen Unternehmen in Ostdeutschland um die Verbesserung ihrer Marktpositionen erfolgen unter dem Eindruck sich weiter verändernder agrarpolitischer Rahmenbedingungen, der zunehmenden Bedeutung der Marktmechanismen und wachsender Konkurrenz im europäischen Maßstab und darüber hinaus. Des weiteren sollte die Entwicklung in Osteuropa und die schrittweise Öffnung gewaltiger Wirtschaftsräume mit ihren Chancen aber auch Risiken nicht unbeachtet bleiben. Aus dieser hier nur kurz angedeuteten großen Herausforderung für die deutsche, insbesondere ostdeutsche, Agrarwirtschaft leiten sich Konsequenzen ab, die eine wesentlich umfassendere Erschließung von Möglichkeiten und Aktivitäten landwirtschaftlicher Produzenten am Markt in den Vordergrund rücken.

Es geht um die wesentlich konsequentere Umsetzung eines marktorientierten, unternehmerischen Denkstils, der sich sowohl im unternehmerischen Management als auch im strategischen Marketing niederschlagen muß. Dabei ist davon auszugehen, daß die Märkte der verschiedenen Ebenen nicht statisch sind, sondern vielmehr heterogener werden und an Dynamik zunehmen.

Sie entwickeln sich in die Breite und werden mehr und mehr differenziert. Es kommt deshalb auf vorausschauende Sicht und auf schnelles Reagieren, besonders aber auf Agieren an, d.h. auf die aktive Positionierung von wirtschaftlichen Interessen an bestehenden und neuen Märkten. Dazu sind wichtige Voraussetzungen auszubauen bzw. neu zu schaffen.

Einerseits ist dazu Flexibilität gefragt, andererseits eine langfristige Strategie erforderlich. Das allein reicht aber nicht aus; es kommt darauf an, schnelles Agieren, Reagieren und langfristige Strategie auch in die Tat umzusetzen, aber auch dazu die Voraussetzungen zu schaffen.

Diese beziehen sich insbesondere auf die Anpassung des Produktions- und Vermarktungssystems an die Marktentwicklung und auf die Bündelung von Funktionen und Einzelinteressen.

Die Möglichkeiten, die einzelne landwirtschaftliche Betriebe, auch die ostdeutscher Größenordnung, bezüglich langfristiger Strategien auf den verschiedenen Märkten und hinsichtlich Anwendung von wirksamer Marketingpolitik haben, sind im Gegensatz zu den großen Industrieunternehmen deutlich eingeschränkt.

Ein sich verändernder Markt, die Wandlung der Absatzstrukturen und der Aufgaben der Landwirtschaft insgesamt, sowie eine Zunahme der Öffnung des Weltmarktes verlangen geradezu die Anpassung der Landwirtschaft über ein koordiniertes Zusammenwirken ihrer Elemente und Glieder im gesamten und im einzelnen.

Im einzelnen bieten sich dazu Erzeugergemeinschaften und vertikale Verbände an, die auch in Ostdeutschland trotz der bereits absehbaren spezifischen Größenstruktur der Unternehmen die Chance bieten, den gegenwärtigen vor allem aber künftigen Wettbewerbsbedingungen besser gerecht zu werden. Mit der Einführung des Marktstrukturgesetzes ab 1.7. 1992 in Ostdeutschland bieten sich daraus auch die Rechtsgrundlagen.

Geht man von der gegenwärtig sich abzeichnenden Praxis aus, so ist eine große Vielfalt von Gemeinschaften verschiedener Rechtsformen und Strukturen mit sehr unterschiedlichem Aufgabenspektrum in Ostdeutschland zu beobachten, auch bei den Erzeugergemeinschaften.

Dabei ist bei Erzeugergemeinschaften in der Praxis folgendes festzustellen, wobei sich einige grundsätzliche Fragen zeigen:

Was für Erwartungen haben landwirtschaftliche Unternehmer an die Erzeugergemeinschaft?

Man erwartet, daß sich die Ergebnisse aus der Zusammenarbeit möglichst schnell verwirklichen lassen, insbesondere – Erzielung höherer Preise beim Verkauf, als das jedes einzelne Unternehmen selbst verwirklichen könnte, – Erreichung von Marktmacht gegenüber den Abnehmern durch das konzentrierte Angebot seitens der Erzeugergemeinschaft,

– Unterstützung der einzelnen Erzeuger, ihre Produktion an die Markterfordernisse anzupassen,

– Erschließung neuer Absatzwege bis in nationale und internationale Märkte hinein,

– Absatzgarantie unter allen Bedingungen zu günstigen Konditionen bei gleichzeitiger Umgehung einer Andienpflicht,

– Gewährleistung eines eigenständigen Auftretens und Image der Erzeugergemeinschaft und ihrer Leistungen (z.B. durch Markenprogramme, Verkaufsfaktionen, Werbeaktionen, Auftreten auf internationalen Ausstellungen der Ernährungswirtschaft),

– aktive und erfolgreiche Beeinflussung des Marktes zur Erschließung von Marktanteilen bzw. Wettbewerbsvorteilen mit Auswirkungen bis auf die Beteiligten der Gemeinschaft.

Mit der Bildung der Erzeugergemeinschaften überwiegt die Auffassung, daß diese Ziele nur durch Gemeinschaft und strenge Aktionsdisziplin und marktorientierte Produktionsanpassung jedes einzelnen erreichbar sind und daß eine Erzeugergemeinschaft dazu Zeit benötigt. Das macht jedoch auch deutlich, daß einige Erzeugergemeinschaften durchaus abweichender Meinung sind und diese Einsicht nicht aufbringen bzw. schnell wieder aufgeben. Hier zeigen sich dann auch bald Erscheinungen des Auseinanderdriftens der Interessen und Handlungen.

Nach der Gründungsphase wird der Sinn und Zweck der Erzeugergemeinschaft sehr schnell daran gemessen, wie die einzelnen Anliegen im Interesse des jeweils absetzenden Unternehmens realisiert wurden. Vor allem entscheiden die Antworten zu den folgenden beiden Fragen häufig über den wirtschaftlichen Zweck und effizienten Fortbestand der Erzeugergemeinschaft:

– Erhalte ich über die Erzeugergemeinschaft mehr Geld als im direkten Verkauf?

– Welche Zahlungen muß ich an die Gemeinschaft leisten?

Es besteht aus dieser Erfahrung heraus die Gefahr, daß dann nach Inkraftsetzung des Marktstrukturgesetzes für die ostdeutschen Erzeugergemeinschaften sehr schnell der Sinn

dieser Gemeinschaft von einigen auf die günstige Erschließung von Start- und Investitionshilfen reduziert wird. Es kommt zudem auch vor, daß die eigene Erzeugergemeinschaft in eine Konkurrenzposition gesetzt wird. Man verhandelt mit ihr über Absatz, Preis und übrige Konditionen.

Ähnliche Praktiken existieren teilweise auch, wenn Erzeugergemeinschaften Gesellschafter einer großen vertikal organisierten GmbH sind. Die Haltung und Aktion der eigenen Erzeugergemeinschaft gegenüber sollte jedoch von der Erkenntnis bestimmt sein, daß höhere Erfolge beim Absatz einerseits von der Stabilität der Erzeugergemeinschaft als auch von den sich verändernden Marktbedingungen selbst abhängig sind, wobei hier Wechselbeziehungen existieren, die man nicht vergessen sollte.

Und zu den Marktbedingungen gehören Verhaltensweisen der Konkurrenten im Anbieterbereich ebenso wie im Nachfragebereich, Verhaltensweisen, die häufig unter Umgehung der Erzeugergemeinschaft direkten Einfluß auf die Erzeuger einschließlich gebotener, zeitweilig besserer Konditionen ausüben.

Gerade die erste Phase der Existenz der Erzeugergemeinschaft insbesondere in Ostdeutschland ist immer schwierig, da sie mit dem allgemeinen Umstrukturierungsprozeß, dem Suchen nach neuen Profilen und Absatzchancen verknüpft ist, die Organisationsstrukturen wenig gefestigt sind und die Führungskräfte über relativ wenig Erfahrungen insbesondere zur Arbeit im Markt, zum Recht, Marketing und Zusammenwirken der Unternehmen in den marktwirtschaftlich organisierten Gemeinschaften verfügen.

Aus den Erwartungen leiten sich nun die zwei grundlegenden Fragen ab:

1. Was kann über eine Erzeugergemeinschaft erreicht werden?
2. Was kann über eine Erzeugergemeinschaft nicht erreicht werden?

Zu 1. Erreicht werden kann u.a.:

- Erschließung neuer Märkte auch über den lokalen und regionalen Bereich hinaus und Organisation stabiler vertraglich gesicherter Absatzmöglichkeiten,
- Durchführung eines Gemeinschaftsmarketings z.B. auf der Basis vertikal organisierter Markenprogramme (z.B. Markenfleischprogramme),
- Ausbau einer Marktmacht zumindest im lokalen oder regionalen Bereich durch spezifische Qualitätsprodukte und konzentrierte Verhandlungsführung,
- Realisierung großer Parteien in annähernd gleicher Qualität und Erfüllung von Terminforderungen durch Koordination der Einzelangebote,
- Erschließung von Marktinformationen über zentrale Institutionen (CMA, ZMP, BALM u.a.) und unternehmensorientierte Aufarbeitung,
- konzentrierte Beteiligung an überregionalen Vermarktungsunternehmen (z.B. Erzeugergemeinschaften als Gesellschafter an Süd-Ost-Fleisch GmbH in Sachsen und Thüringen),
- Rationalisierung der Vermarktung sowie ihre Kontrolle,
- Erschließung von Kostensenkungen und Rabatten durch gemeinsamen Zukauf von Produktionsmitteln über die Erzeugergemeinschaft,
- Entwicklung von Markt- und Marketingstrategien und ihre Einordnung in effiziente Marketingkonzepte der Erzeugergemeinschaft und ihrer überregionalen Vermarktungsunternehmen,
- Ausnutzung der kartellrechtlichen Vorteile von Erzeugerzusammenschlüssen nach dem Marktstrukturgesetz.

Zu 2. Nicht realisierbar dürfte u.a. sein:

- Ersetzung einer staatlichen Marktordnung (oder man

stattet die Erzeugergemeinschaft mit Exklusivrechten und Fonds zur Stabilisierung des Marktes aus),

- Garantie des Absatzes einschließlich von Produkten niedrigerer Qualität zu gesicherten Preisen möglichst über den Marktpreis hinaus liegend,
- Arbeit ohne Kosten und Aufwand,
- Zulassung von Präferenzen für einzelne Erzeuger,
- Handeln ohne verbindliche Regeln bei der Zusammenarbeit und Vermarktung mit allgemeinen Pflichten seitens der Erzeuger,
- Gewährung von Rechten und Vermeidung von Pflichten bzw. der Übertragung von Kompetenzen,
- Ausschluß von Kompetenzen der Führungskräfte der Gemeinschaft.

Der wirtschaftliche Vorteil muß letztlich aus der Nutzung der Potenzen eines koordinierten und geregelten Zusammenwirkens von Erzeugern in der Gemeinschaft am Markt unter Einbeziehung aller Möglichkeiten und Freiräume in ihrer Dynamik resultieren.

Dabei sollte darauf geachtet werden, daß auch innerhalb der Gemeinschaft möglichst günstige Bedingungen für den Wettbewerb erhalten bleiben.

Zusammenfassend sollte deshalb folgendes besonders beachtet werden:

- Erzeugergemeinschaften sind auf den längerfristigen Erfolg ausgerichtet.
- Unternehmen in Erzeugergemeinschaften sollten nur bzw. in jedem Fall soviel Kompetenz an die Gemeinschaft abgeben, daß über die richtige Begründung und Proportionierung davon abgeleiteter Pflichten der günstige Markterfolg für die Gemeinschaft und für jeden Partner erwartet werden kann.
- Erzeugergemeinschaften sollten in der Ausprägung ihres Leistungsprofils dem Funktionswandel in der Landwirtschaft Rechnung tragen (Einordnung von Ökologie, Pflege ländlicher Räume, alternative Produktion u.a.).
- Erzeugergemeinschaften in grenznahen Gebieten sollten bei Schaffung der rechtlichen Voraussetzungen eine grenzüberschreitende Verbundbildung in ihre Entwicklungsüberlegungen einbeziehen.
- Erzeugergemeinschaften sollten mit einem geringen Ressourceneinsatz arbeiten, insbesondere bezogen auf Finanzen, Personal und Organisation, wobei die strategische Aufgabe besonders hinsichtlich der systematischen Bearbeitung der gegenwärtigen und künftig möglichen Absatzmärkte der verschiedenen Ebenen einzubeziehen ist.
- In Erzeugergemeinschaften sollte sorgfältig geprüft werden, ob und inwieweit sie (z.B. bei der Fleischerzeugung als Viehvermarktungs-genossenschaften) sich aus ökonomischen und marktbezogenen Gründen zu Vereinigungen von Erzeugergemeinschaften zusammenschließen bzw. Gesellschafter überregionaler, vertraglich organisierter vertikaler Unternehmensverbände mit wesentlich höherer Marktmacht werden und damit etwas von der Position als Mengenanpasser abrücken können. Eine Koordinierung arbeitsteiliger Aufgaben und Funktionen ist besonders hier unumgänglich, um nicht über ein mögliches Kompetenzgerangel Wettbewerbsvorteile und Marktanteile einzubüßen.

Erzeugergemeinschaften sind kein Allheilmittel, sondern ein Instrument, das dazu beitragen kann, die Marktstellung unserer ostdeutschen Landwirtschaft in Zukunft zu verbessern und auf neuen Märkten erfolgreichere Positionen zu erreichen und zu stabilisieren.

Verfasser: Doz. Dr. habil. ERHARD RÖBLER, Agrarwissenschaftliche Fakultät, Wissenschaftsbereich Agrarökonomie, der Universität Leipzig, Schillerstraße 5, D O-7010 Leipzig